

**ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE EM UM CONTEXTO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: O SETOR DE CONSTRUÇÃO IMOBILIÁRIA DE  
SALVADOR, BAHIA**

**STRATEGY AND COMPETITIVENESS IN A CONTEXT OF  
INTERNATIONALIZATION: BUILDING CONSTRUCTION SECTOR OF SALVADOR,  
BAHIA - BRAZIL**

**ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD EN UN CONTEXTO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN: SECTOR CONSTRUCCIÓN DEL EDIFICIO DE  
SALVADOR, BAHIA**

**Luiz Fernando de Carvalho Reis**

Mestre em Administração Estratégica pela Universidade Salvador – UNIFACS

Analista em Desenvolvimento Regional da Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba – CODEVASF

E-mail: [lfcreis@ig.com.br](mailto:lfcreis@ig.com.br) (Brasil)

**Augusto de Oliveira Monteiro**

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA

Professor da Universidade Salvador – UNIFACS

E-mail: [augusto.monteiro@unifacs.br](mailto:augusto.monteiro@unifacs.br) (Brasil)

**ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE EM UM CONTEXTO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO: O SETOR DE CONSTRUÇÃO IMOBILIÁRIA DE  
SALVADOR, BAHIA**

**RESUMOS**

Este trabalho tem por propósito analisar o recente e intenso processo de internacionalização do setor de construção imobiliária da cidade de Salvador, Bahia. Desta forma, descreve a instalação de empresas internacionais na sua região metropolitana, avalia o seu impacto sobre as condições setoriais de competitividade e analisa a reação das empresas nacionais diante deste processo e dos novos desafios que lhes são impostos. Para tal, foi realizada uma pesquisa de campo, contemplando a análise documental e a realização de entrevistas em profundidade junto aos dirigentes das principais empresas de construção imobiliária, locais e internacionais. Os resultados alcançados indicam um forte impacto exercido sobre as condições de competitividade do setor, acompanhado de uma crescente resposta das empresas locais, manifestada por intermédio da adoção de novas práticas gerenciais, assim como através da melhoria gradativa no relacionamento com os seus clientes.

**Palavras-chave:** Construção Imobiliária; Internacionalização; Estratégia.

**STRATEGY AND COMPETITIVENESS IN A CONTEXT OF  
INTERNATIONALIZATION: BUILDING CONSTRUCTION SECTOR OF SALVADOR,  
BAHIA - BRAZIL**

**ABSTRACT**

This paper aims to analyze the recent and strong process of internationalization of the sector of real estate construction in the city of Salvador, Bahia. Thus, we describe the installation of international companies in the metropolitan region, evaluate their impact on industrial competitive forces and analyze the reaction of national companies as they face new challenges. In order to do so, field research was conducted, including a literature review, document analysis, and interviews with the controllers of national and international real estate construction companies. The results reveal a strong impact on competitive dimensions, as well as an increasing positive response from local companies illustrated through improvement of managerial practices and the gradual improvement of the relationship with clients.

**Keywords:** Construction; Internationalization; Strategy.

**ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD EN UN CONTEXTO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN: SECTOR CONSTRUCCIÓN DEL EDIFICIO DE  
SALVADOR, BAHIA**

**RESUMEN**

Este trabajo tiene el propósito de analizar el reciente proceso de internacionalización dramática del sector de la construcción de bienes raíces en la ciudad de Salvador, Bahía. Por lo tanto, se describe el establecimiento de empresas internacionales en su área metropolitana, evalúa su impacto en las condiciones de competitividad sectorial y analiza la reacción de las empresas nacionales antes de este proceso y los nuevos desafíos que se les imponen. Para ello, se realizó un estudio de campo, que abarca el análisis de documentos y entrevistas en profundidad con los líderes de la construcción inmobiliaria líder, locales e internacionales. Los resultados indican un fuerte impacto ejercido sobre la competitividad del sector, junto con una creciente respuesta de las empresas locales, que se manifiesta a través de la adopción de nuevas prácticas de gestión, así como a través de la mejora gradual en la relación con sus clientes.

**Palabras-clave:** Construcción de Bienes Inmuebles; Internacionalización; Estrategia.

## 1 INTRODUÇÃO

A relevância econômica do setor de construção civil imobiliária e o seu potencial impacto sobre a economia de uma nação jamais foi percebido de forma tão intensa como nos últimos meses. A sua evolução, no entanto, tem se caracterizado pela alternância entre períodos de rápido crescimento, crises sistêmicas e reorganizações de sua matriz industrial. Mas, a grande novidade observada no cenário contemporâneo foi certamente a internacionalização das complexas relações mercadológicas, creditícias e tecnológicas que configuram a atividade empresarial no setor, a qual ensejou a substituição de uma lógica multi-doméstica de competição por um processo competitivo integrado e global.

Também na economia brasileira, o setor de construção civil imobiliária destaca-se por sua importância e apresenta-se como um dos setores que apresentou maiores transformações durante a década de noventa, em virtude das crises provocadas pela gradual redução da atuação do governo enquanto agente financiador, ao mesmo tempo em que os critérios de clientelismo dos bancos públicos permitiram a apropriação indébita da poupança da classe média por empresas mal geridas e que vieram a comprometer com suas falências todo o mercado imobiliário (Ghisi, 2001). Estas fraudes e as crises delas decorrentes, que se tornaram públicas em alguns casos, como os das empresas de empreendimentos imobiliários ENCOL e SERSAN, não ficaram restritas aos grandes centros urbanos e nem mesmo às referidas empresas. Em diversas regiões do país, empresas construtoras e incorporadoras provocaram situações similares no mercado imobiliário, ao venderem um produto que não entregaram, embora tenham consumido o capital de poupança disponível para investimento na construção civil (Ghisi, 2001).

Na cidade de Salvador, este processo proporcionou uma diminuição gradativa no número de empresas de construção civil em atividade, provocando um cenário de instabilidade e retração no mercado imobiliário. Por outro lado, proporcionou significativas oportunidades para que empresas de capital internacional buscassem estabelecer uma base de atuação no estado, revitalizando o setor, intensificando o processo competitivo na indústria da construção civil em geral e em especial no segmento de incorporações imobiliárias, obrigando as empresas locais a adotar modernas técnicas de administração estratégica e controle de qualidade (Muñoz, 2002).

Após um processo de adaptação, o mercado imobiliário de Salvador atravessa hoje uma fase de estabilidade, porém exibindo entre os seus principais *players* várias empresas incorporadoras imobiliárias multinacionais, de capital europeu, originárias principalmente de Portugal, Espanha, Itália e Alemanha, as quais já alcançam um significativo *market share*.

Assim o objetivo desta pesquisa consiste em determinar os efeitos produzidos no mercado imobiliário de Salvador, inclusive sua região metropolitana - RMS, pelo crescente ingresso de empresas internacionais no setor. Pretende, portanto, analisar a transformação das condições de competitividade do setor, identificar e caracterizar as principais empresas locais e internacionais em atuação, apontar as linhas gerais de suas estratégias competitivas, mapear os fatores estratégicos que nortearam os investimentos externos no mercado imobiliário de Salvador e identificar qual o efeito da chegada de empresas internacionais sobre as estratégias e o desempenho das empresas locais da indústria de construção civil imobiliária.

## 2 REFERÊNCIAS CONCEITUAIS

Atuando em um ambiente relativamente estável, de acordo com Orssatto (2002), uma empresa pode sobreviver e crescer sem uma estratégia competitiva explícita. Porém, em um ambiente instável e com uma competitividade alta, a empresa que não tiver suas estratégias competitivas explícitas está fadada a cometer incoerências em seus departamentos, ficando, assim, vulnerável à entrada de competidores externos no seu setor.

De acordo com Britto e Farias (2002), ser competitiva é ter capacidade de ampliar ou manter, de forma perene, um posicionamento sustentável no mercado, isto é, são competitivas aquelas que no mínimo mantêm suas fatias de mercado ao longo dos anos. Para Peters e Waterman (1986), os atributos que caracterizam as empresas de alto padrão, ou seja, “as empresas que conseguem manter uma posição saudável e serem também inovadoras” (competitivas), são os seguintes: adotam firme disposição para agir; permanecem ao lado e junto do cliente; incentivam líderes com iniciativa e creditam autonomia; privilegiam a produtividade através das pessoas; são orientadas para o valor percebido pelos seus públicos alvo; atêm-se ao conhecido; adotam formatos organizacionais simples e equipes dirigentes pequenas e, por fim, apresentam elevada flexibilidade.

As empresas inovadoras também mudam à medida que o seu ambiente se altera. As mudanças das necessidades dos clientes, o crescimento das habilidades dos seus competidores, as alterações nas forças de comércio, dentre outros, são os fatores que impulsionam as empresas para se modificarem, ajustarem e renovarem suas linhas de trabalho (Peters & Waterman, 1986). Por outro lado, para Pettigrew (1989), o elemento tempo e o nível de análise (a empresa, o setor e a economia nacional e internacional), vem se tornando elementos relevantes na análise estratégica.

Quanto ao contexto, considera-se que a competitividade pode ter duas dimensões: uma interna e outra externa. No plano interno, destacam-se a cultura organizacional, os recursos, as

competências, o processo político e as estratégias empresariais. E no externo, as condições econômicas, competitivas, políticas e sociais (Pettigrew, 1989). A estratégia, portanto, diz respeito tanto a organização como ao ambiente (Mintzberg, 2000). Uma premissa básica para se pensar a respeito da estratégia consiste na impossibilidade de separar a organização e o seu ambiente. Para Mintzberg, a compreensão da estratégia empresarial deve alcançar as suas várias dimensões, conforme segue:

1. **Estratégia como Plano:** Aqui a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados. É a interpretação mais comum do termo;
2. **Estratégia como Trama:** A estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem, falsa ou não, aos concorrentes;
3. **Estratégia como Padrão:** Quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como plano as estratégias são propositalmente ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem uma prévia intenção;
4. **Estratégia como Posição:** Aqui a organização busca no nicho, ou indústria, em que atua, um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro desta indústria;
5. **Estratégia como Perspectiva:** Refere-se ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Tem relação com a cultura, a ideologia e a percepção interna da organização.

A competitividade, portanto, pressupõe a existência de organizações concorrentes que buscam atender a um determinado mercado. Ela representa a capacidade de competição de uma organização e o grau com que disputa a preferência dos consumidores (Santos, 2001). Para Santos (1999), a competitividade empresarial é “a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter, em longo prazo, uma posição sustentável no mercado”. Por outro lado, conforme Godet (2004), o processo de concepção estratégica incorpora uma lógica prospectiva e aponta para a definição de novas possibilidades de



negócios. Toda empresa possui uma estratégia competitiva implícita ou explícita. A estratégia competitiva é a combinação dos fins (metas) que a empresa busca e os meios (políticas) pelos quais a empresa irá viabilizá-los (Porter, 1986). A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho (Porter, 1986).

Para Porter (1986), a essência de uma estratégia competitiva consiste em relacionar a empresa com o seu ambiente. A estrutura organizacional tem uma forte influência na determinação das regras competitivas assim como das estratégias potencialmente disponíveis à empresa. Forças externas afetam as empresas. O que irá distingui-las é a habilidade destas em lidar com essas forças. O cenário emergente da competitividade global exige, portanto, ações pró-ativas que objetivem a superação das cinco forças competitivas básicas: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de produtos substitutos; o poder de negociação dos fornecedores; o poder de negociação dos compradores; e o grau de rivalidade entre os concorrentes.

A ameaça de novos entrantes refere-se a novas empresas que passam a atuar em uma indústria, trazendo nova capacidade, alimentando o desejo de ganhar parcela de mercado e, freqüentemente, com recursos substanciais. A ameaça de entrada em uma indústria depende de barreiras de acesso existentes. Para Porter (1986), sete são os elementos principais que podem constituir barreiras à entrada:

- a) economias de escala, que se referem aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto de produção por período aumenta. Estas economias forçam a organização entrante a ingressar em larga escala e a se arriscar a uma forte reação das organizações existentes, ou a ingressar em pequena escala e se sujeitar a uma desvantagem de custo;
- b) necessidade de capital. A necessidade de investir grandes volumes de recursos financeiros cria uma forte barreira de entrada, particularmente se o capital é destinado às atividades arriscadas e irrecuperáveis, como a pesquisa e o desenvolvimento.
- c) diferenciação do produto, que significa que as organizações estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes.

- d) custos de mudança, ou seja, custos com os quais se defronta o comprador quando muda de um fornecedor para outro. Podem ocorrer custos de readaptação, adequação de equipamentos e pessoal;
- e) acesso aos canais de distribuição. Uma barreira de entrada pode surgir pela necessidade de a organização entrante assegurar a distribuição para o seu produto. O entrante precisa persuadir os canais a aceitar seu produto.
- f) desvantagens de custo independentes de escala. As empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, tais como: tecnologia patenteada de produto, acesso favorável às matérias-primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais e curva de aprendizagem ou de experiência.
- g) política governamental. O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias, através de controles como licenças de funcionamento, limites de acesso a matérias-primas, mecanismos de controle de preços, etc.

Além das barreiras citadas, a ameaça de entrada pode sofrer influência da retaliação prevista pelos concorrentes já existentes e do preço de entrada dissuasivo. Se dos concorrentes já estabelecidos é esperada uma resposta rigorosa para tornar difícil a permanência do recém-chegado na indústria, a entrada pode ser dissuasiva.

No que diz respeito à pressão dos produtos substitutos, na maioria das vezes as empresas em uma indústria estão competindo com concorrentes que fabricam produtos substitutos. Estes substitutos, por sua vez, reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa for a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

Quanto ao poder de negociação dos compradores, o autor comenta que os mesmos competem também com a indústria, forçando o preço para baixo, barganhando a melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder de cada grupo importante de compradores da indústria depende de certas características em relação à sua situação no mercado e à importância relativa de suas compras na indústria, em comparação com seus negócios totais.



Os fornecedores também têm um poder de barganha sobre os participantes de uma indústria, podendo forçar a elevação de preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos, conseqüentemente, podem sugar a rentabilidade de uma indústria, se esta for incapaz ou limitada para repassar os aumentos de custos a seus próprios preços. As condições que tornam os fornecedores poderosos decorrem sobretudo de sua quantidade e/ou concentração.

Em relação à intensidade da rivalidade entre os concorrentes, Porter (1986) ressalta que ela corresponde à disposição dos agentes econômicos para implementarem guerras de preços, batalhas de publicidade, a introdução de novos produtos e o aumento dos serviços e das garantias oferecidos aos clientes. Observa ainda que algumas formas de concorrência, notadamente via redução de preços, são altamente instáveis. Os cortes de preços são fácil e rapidamente igualáveis pelos rivais, passando a reduzir as receitas de todas as empresas. A rivalidade é conseqüência da interação de vários fatores estruturais, como: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento e gradual da indústria; altos custos fixos ou de armazenamento; ausência de diferenciação ou custos de mudança; grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

Dadas as condições de competitividade de um setor, segundo Porter (1986), cada empresa poderá constituir a sua estratégia competitiva, buscando aproveitar as suas respectivas fontes de vantagem competitiva, as quais enquadrar-se-ão em uma das seguintes categorias genéricas: a diferenciação de produtos e serviços, a liderança no custo total e a especialização em segmentos específicos de mercado. Não obstante a opção estratégica escolhida, esta deverá ser periodicamente revista, conduzindo a novos posicionamentos, sob uma ótica dinâmica de estratégia (Markides, 2001)

Superando estes conceitos básicos de estratégia, Porter (1989) destacou ainda o forte efeito da integração econômica internacional, ensejando a globalização dos processos competitivos e promovendo a transformação de indústrias multi-domésticas em indústrias globais, entendidas estas últimas como aquelas em que a lógica do processo competitivo em cada nação é influenciada e também influencia os processos competitivos nas demais nações.

O setor de construção civil imobiliária historicamente obedecia a uma lógica multi-doméstica de competição. Embora alguns *players* atuassem em mais de um país, os processos competitivos permaneciam basicamente circunscritos aos limites nacionais. No entanto, ao longo dos últimos anos, a crescente integração dos mercados financeiros, a redução dos custos dos transportes e a afluência de recursos disponíveis na sociedade modificaram substancialmente a estrutura competitiva do setor, atenuando barreiras à entrada (reduzindo economias de escala, relativizando necessidades de capital mínimo, favorecendo o acesso a canais de distribuição e

superando barreiras de regulação), e levaram diversas empresas a buscar a expansão internacional de suas atividades, assim como os clientes a considerarem a alocação de seu *portfólio* de imóveis em diferentes países.

Por outro lado, no que tange às empresas do setor da construção civil, a formação de alianças e parcerias estratégicas pode elevar a flexibilidade e agilidade dessas organizações, proporcionando vantagens em atividades da sua cadeia de valor (como logística, tecnologia, comercialização, fabricação). Considerado o processo de internacionalização do setor, ainda que sob uma lógica de competição multidoméstica, as alianças estratégicas, conforme Lorange e Roos (1995), podem assumir a feição de alianças globais, dominantes ou compartilhadas. E, desta forma, as empresas aliadas podem ganhar escala, e competir por grandes obras com empresas maiores e mais capitalizadas. As parcerias estratégicas entre estas empresas, que eventualmente ocorrem na forma de consórcios, com atuação regional, podem também aumentar a sua competitividade, e consequentemente, gerar mais empregos na região. A área de edificações é composta em grande parte por empresas de porte médio, que não têm escala suficiente para competir com as grandes empresas nos negócios mais lucrativos (Cassarotto, 2002). Neste contexto, de crescente competitividade, reforça-se a tendência à internacionalização do setor. E esta tendência coloca as alianças internacionais na condição de relevante mecanismo para uma esperada combinação entre melhores oportunidades de crescimento e menor exposição aos riscos (Low & Kalafut, 2003).

### 3 METODOLOGIA

Tendo em vista a análise e caracterização do setor de construção civil imobiliária de Salvador e sua região metropolitana, foi realizada inicialmente uma análise documental junto à Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais (SEI) da Secretária de Planejamento do Estado da Bahia, tendo por base os seguintes documentos:

1. Anuário Estatístico, IMEC - Indicadores de Atividades Econômicas;
2. Pesquisa de Investimentos Industriais Previstos na Bahia;
3. Pesquisa de Orçamentos Familiares;
4. SEP - Série Estudos e Pesquisa – PIB da Bahia: 30 anos em Análise.

Junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), foram analisadas as publicações “Brasil em Síntese” e “PIB dos Municípios”, onde foram encontrados os atuais dados sócio-econômicos regionais referentes ao setor da construção civil, principalmente os que permitiram identificar a sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) do Estado da Bahia, a quantidade de empresas em atividade no setor e a geração de emprego. A análise da evolução histórica do setor foi baseada em séries estatísticas da Associação de Dirigentes de Empresas do Mercado Imobiliário de Estado da Bahia (ADEMI-Ba), SEI e IBGE, assim como em consultas a dissertações e teses nas bibliotecas das Faculdades de Engenharia, Arquitetura e Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBa).

As séries históricas da Pesquisa Setorial Trimestral, promovida pela ADEMI-Ba, compreendidas entre 1990 e 2006, forneceram informações detalhadas sobre os empreendimentos imobiliários realizados no período, inclusive possibilitando a identificação das empresas em atividade, a quantidade e qualidade dos empreendimentos realizados, a sua localização e tipologia, a velocidade de vendas, as alianças estratégicas efetivadas entre as empresas do setor e a entrada e saída de *players* no país. Para esclarecimentos adicionais acerca dos empreendimentos realizados, foi também consultado o acervo do Jornal A Tarde, principal veículo usado pelas empresas de construção civil imobiliária do Estado para divulgação dos seus lançamentos e promoção de vendas.

No Sindicato da Indústria da Construção Civil de Salvador (SINDUSCON), foram obtidas informações relativas à natureza das empresas, à participação das empresas do setor nos programas de certificação de qualidade e conformidade, principalmente o Programa de Qualidade em Obras Públicas do Estado da Bahia (QUALIOP-Ba), operado pelo SINDUSCON mediante Convênio com o Governo do Estado da Bahia e a Caixa Econômica Federal (CEF). Foram ainda pesquisados os avanços tecnológicos incorporados pelas empresas, em especial os que se referem às obras de edificações imobiliárias.

Por fim, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes de seis empresas internacionais e quatro locais, visando identificar a motivação para os investimentos externos na Bahia, quantificá-los e avaliar de que modo a internacionalização do setor afetou as suas condições de competitividade, inclusive impulsionando o aperfeiçoamento da gestão das empresas de capital nacional. A opção pela realização de entrevistas com os dirigentes das empresas decorreu da constatação de que são eles os agentes diretos das mudanças, sendo responsáveis pelas decisões estratégicas em suas empresas.

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS INTERNACIONAIS

Na presente pesquisa, foram identificadas e estudadas seis empresas internacionais, escolhidas em virtude da maior presença dos seus lançamentos imobiliários nos meios de comunicação, entre aquelas empresas estrangeiras que atuam no mercado imobiliário de Salvador e RMS.

Dentre estas empresas, três são originárias de Portugal, uma da Espanha, uma da Itália e uma da Alemanha. Como o presente trabalho está focado geograficamente em Salvador, capital do estado da Bahia e sua região metropolitana, não foram estudadas as empresas internacionais que atuam no estado da Bahia, fora da citada região. Atuam ainda no Estado da Bahia, segundo informações colhidas nos documentos analisados no Sindicato da Indústria da Construção Civil da Bahia, pelo menos mais uma dezena de empresas internacionais.

##### 4.1 LIZCONSTRUÇÕES

A Lizconstruções, empresa com origem em Portugal, integra um dos maiores grupos empresariais do país, o Grupo LENA, conforme documentação colhida junto a Câmara de Comércio Brasil-Portugal, e é a empresa estrangeira que há mais tempo atua no mercado imobiliário de Salvador. Atualmente é a empresa que lidera o setor de empresas de construção imobiliária em Salvador em quantidade de metros quadrados construídos e também em valor global de vendas (VGV).

A Lizconstruções iniciou a sua atuação no mercado imobiliário de Salvador mediante o estabelecimento de aliança estratégica com uma tradicional empresa local de empreendimentos imobiliários. Em seguida, intensificou as suas atividades no setor, verticalizando e horizontalizando a sua atuação empresarial, passando a atuar também na fabricação de guindastes do tipo grua, na industrialização de mármore e granitos, assim como de cimento e concreto pronto, e ainda no ramo de aluguel de máquinas e equipamentos para construção civil.

Conforme opinativo de sua diretoria, a motivação para a expansão de suas atividades para Salvador deveu-se às condições economicamente promissoras do mercado imobiliário da Bahia. Não obstante a empresa já atuar em diversos países, dentre os quais destacam-se a Bulgária, Espanha, Romênia, Moçambique, Angola, Marrocos e Argélia, os empreendimentos imobiliários realizados em Salvador estão entre os que apresentam maior lucratividade e os menores índices de

exposição, ou seja, requerem uma menor aplicação de recursos financeiros próprios durante a fase de execução do empreendimento.

A atuação local do grupo empresarial representa em torno de 28% do total de investimento globais do grupo no ramo imobiliário, o que reflete a importância relativa do mercado baiano. A escolha de Salvador para sediar inicialmente os investimentos internacionais do grupo empresarial no Brasil considerou também as identidades culturais, o idioma, o clima ameno e o potencial turístico, tendo sido amparada por uma prévia, extensa e bem elaborada pesquisa mercadológica, a qual evidenciou um mercado ainda pouco explorado por empresas incorporadoras nacionais e internacionais.

No plano estratégico, foi possível identificar uma clara estratégia competitiva de diferenciação, que permitiu à empresa destacar-se das demais empresas locais e internacionais que atuam no mercado imobiliário local pelo pioneirismo na consolidação da marca como sinônimo de solidez, pontualidade, qualidade no acabamento e inovações tecnológicas nos processos construtivos, assim como por uma política avançada de atendimento de pós-venda e pós-ocupação. Dentre as fontes de vantagens competitivas, ressalta-se a disponibilidade de um quadro de engenheiros capacitados e de uma equipe bem treinada, permitindo que cada empreendimento possua um padrão elevado de qualidade, com grande riqueza de detalhes. Adicionalmente, a empresa prioriza o cumprimento dos prazos contratuais e a execução dos serviços com um rigoroso controle técnico, elevada organização e ampla documentação, tendo como objetivo principal ampliar o grau de satisfação dos seus clientes. A eficácia desta estratégia tem sido evidenciada pelo rápido alcance da liderança de mercado no setor.

## 4.2 RAMOS CATARINO

A Construtora e Incorporadora Ramos Catarino também tem sua origem em Portugal. O Grupo teve a sua gênese em uma serraria de madeiras fundada em 1949, passando a dedicar-se algum tempo depois também à execução de serviços de carpintaria. Foi a partir desta unidade industrial que o núcleo familiar proprietário iniciou um processo de diversificação de investimentos em vários setores de atividade, consolidando em três gerações uma estrutura empresarial formada por um conjunto de 13 empresas que atuam em diversos ramos além do ramo imobiliário, incluindo atividades como hotelaria, paisagismo, joalheria, *trading* e montagem de negócios.

Presente também na Espanha e com cerca de 300 funcionários no seu quadro permanente, a corporação deve encerrar o ano com um faturamento da ordem de 60 milhões de euros, volume



15% superior ao apurado em 2006 (52 milhões de euros). Somente a parte portuguesa deve faturar cerca de 50 milhões de euros em 2007, com crescimento de 21% frente ao balanço do ano passado.

Já a filial brasileira da incorporadora, constituída localmente em 2002, tem um capital integralizado de 5,2 milhões de reais, oferece 600 empregos diretos e indiretos nas funções de administração e produção, e já realizou investimentos de 7,2 milhões de reais. De acordo com seus dirigentes, as atividades no mercado imobiliário da Bahia já representam 10% do faturamento do grupo. Até o final do exercício de 2008, apresenta uma perspectiva de geração de negócios da ordem de 28 milhões de reais.

Dentre os novos negócios previstos no âmbito nacional, está a atração de investidores portugueses e espanhóis para o desenvolvimento de projetos na área de energia renovável e biocombustíveis no Estado. “Na Bahia, temos atividades ainda no campo de exportação de frutas, na região do Vale do São Francisco. Aliado a isso, estamos estudando outras oportunidades de negócios no segmento de saúde, onde pretendemos, por exemplo, levar o conceito de *day hospital*, já existente aqui, para Portugal”, informou o Gerente Comercial da empresa.

Constata-se, portanto, uma perspectiva corporativa diversificada, combinada com a adoção de uma agressiva estratégia competitiva, a qual perseguiu a diferenciação frente às demais empresas que atuam no mercado imobiliário local, privilegiando um nicho de mercado específico, com excelente acabamento e planos de pagamentos diferenciados. Dentre as fontes de vantagens competitivas que sustentam esta estratégia, a direção da empresa destacou como prioritárias a política de recursos humanos e o treinamento das equipes de produção das obras e do pessoal de apoio administrativo, combinada com um forte esforço de redução de custos calcado na modernização tecnológica, de modo a viabilizar a oferta de produtos melhores a preços menores. Por último, a utilização da força financeira da empresa para a aquisição de terrenos mais baratos também tem reforçado esta estratégia, constituindo certamente uma importante fonte de vantagem competitiva.

#### 4.3 IBEROSTAR HOTEIS E RESORTS

A Iberostar, de origem espanhola, atua nos setores de turismo, hotelaria e aviação desde 1930, contando atualmente com mais de 18.000 colaboradores e atuando em 48 países. Dentre estes, a empresa atua no mercado de base imobiliária na Bulgária, Croácia, Cuba, Grécia, Itália, Jamaica, Marrocos, México e Tunísia. No Brasil, a Iberostar já atua em outros estados brasileiros, sendo que



no Rio de Janeiro já concluiu um empreendimento imobiliário, e no Amazonas opera um navio-hotel de alto luxo, navegando permanentemente pelas águas dos rios Amazonas e Negro.

No litoral norte de Salvador, especificamente em Guarajuba, a Iberostar desenvolve um projeto de base imobiliária, envolvendo um projeto hoteleiro e residencial de lazer e moradia de alto luxo. Embora, não constitua prioritariamente uma empresa de incorporações imobiliárias, a Iberostar foi incluída nesta pesquisa devido ao significativo valor de seu investimento de base imobiliária, compreendendo a construção de 208 residências de alto luxo em volta dos hotéis, para comercialização, com um valor global de vendas estimado em cem milhões de euros. O empreendimento distingue-se pela integração a um hotel de alto luxo com 632 unidades, o qual disponibiliza diversas facilidades, dentre as quais um campo de golfe profissional, que também poderá ser utilizado pelos adquirentes das residências.

Desta forma, a empresa adota uma estratégia de especialização voltada para o público europeu que frequenta o estado a turismo, em férias ou períodos mais prolongados, ofertando alojamentos turísticos e residências de verão de alto nível em um padrão cinco estrelas. O êxito de sua estratégia no mercado local somente poderá ser avaliado em um momento futuro, mas o porte da empresa e a magnitude de seus investimentos já a tornam um importante *player* no mercado imobiliário baiano.

#### 4. 4 RETA ATLÂNTICO

A Reta Atlântico configura o resultado de uma aliança estratégica entre quatro empresas construtoras e incorporadoras de Portugal, todas elas já com experiência de atuação no mercado imobiliário internacional, constituída em Maio de 2001 especialmente para atuar no mercado brasileiro. A sua atuação no mercado imobiliário de Salvador se traduz em um empreendimento imobiliário de grande porte situado no litoral norte da região metropolitana de Salvador, de natureza hoteleira e residencial de lazer, contemplando uma área de terreno com cerca de 130 hectares entre a Praia do Forte e a Costa do Sauípe.

O empreendimento inclui hotéis, vilas, apartamentos, clube de desporto e lazer, um campo para treino de golfe, centro equestre, área comercial e espaço para eventos. O projeto foi desenvolvido com uma preocupação de integração ambiental e de compromisso social, reafirmando a estratégia internacional do Grupo e requerendo amplos estudos de impacto ambiental. O investimento total monta em 60 milhões de euros, com prazo de 6 a 8 anos para sua realização, gerando cerca de 700 empregos diretos na fase de implantação e 1.500 empregos na sua ocupação plena.

Conforme depoimento de seus dirigentes, a motivação para a sua instalação em Salvador esteve associada aos seguintes fatores: i) o reconhecimento das oportunidades locais frente à necessidade de crescimento da empresa; ii) o relativo esgotamento do mercado europeu tradicional; iii) a experiência prévia da empresa na expansão para novos mercados; iv) o cenário de crescimento econômico mundial; e v) a perspectiva de expansão dos setores imobiliário e de turismo no Brasil.

A estratégia do Grupo, portanto, está fortemente calcada na gestão de alianças estratégicas e no estabelecimento de parcerias com investidores nacionais interessados em promover ou integrar investimentos na área turística e hoteleira na região de Salvador, considerando-a como uma das melhores localizações do Brasil. A sua eficácia poderá ser avaliada à medida em que as primeiras unidades sejam efetivamente comercializadas, mas o efeito estruturante das alianças estratégicas já pode ser percebido na reorganização de atividades e prioridades das incorporadoras locais.

#### **4.5 ITAGARDEN**

Já a Itagarden Investimento Imobiliário tem capital originário da Itália, e constitui uma sociedade de propósito específico, ou seja, uma sociedade constituída legalmente com o propósito de promover um empreendimento imobiliário no bairro do Itaigara em Salvador. O seu capital resulta de uma associação de capitais financeiros aportados por empresários italianos, que atuam em seu país de origem em outros ramos de atividade, o qual é aplicado em parceria com uma tradicional empresa local de administração imobiliária com trinta anos de atuação no setor imobiliário de Salvador: a Bittencourt Lopes Imóveis Ltda.

A empresa tem apenas dois funcionários em seus quadros, pois toda a atividade operacional é conduzida pela empresa parceira local. O investimento no empreendimento de Salvador absorverá um milhão de euros, os quais correspondem a 40% do total de investimentos que o grupo pretende realizar em Salvador. Adicionalmente, este grupo vem também realizando três outros investimentos imobiliários na cidade de Luís Eduardo Magalhães, município localizado no oeste do Estado da Bahia.

A motivação para a realização destes empreendimentos, de acordo com seus dirigentes, esteve associada a dois fatores: o amplo potencial de demanda local para projetos imobiliários voltados para as classes média e alta; e a saturação do mercado imobiliário italiano, que já não oferece alternativas para a aquisição de terrenos a preços capazes de viabilizar os empreendimentos imobiliários. O custo substancialmente menor do insumo básico (terreno) do empreendimento

imobiliário na Bahia, associado a uma demanda não plenamente atendida e a um custo também menor de mão-de-obra, possibilita margens de rentabilidade substancialmente maiores.

No plano estratégico, constatou-se que a estratégia de médio prazo do Grupo envolve ainda a aquisição de terrenos, de modo a aproveitar a valorização imobiliária e assegurar a viabilidade futura de novos empreendimentos imobiliários, aproveitando como vantagens competitivas a vasta *expertise* da empresa parceira local na compra de terrenos estrategicamente localizados e a ampla disponibilidade de capital dos parceiros estrangeiros.

#### 4.6 THOMAS MAGNUS

Por último, a Thomas Magnus Incorporações Ltda tem seu capital originário da Alemanha e está legalmente estabelecida como empresa nacional com capital de origem estrangeira, tendo um capital integralizado de 3,2 milhões de euros. Emprega atualmente 154 colaboradores diretos e 240 indiretos, e tem atuação internacional apenas na cidade de Salvador.

De acordo com informações obtidas junto ao seu corpo dirigente, a Thomas Magnus, em 10 anos de atividade, realizou dezesseis empreendimentos, gerando uma oferta de mais de 300 unidades habitacionais. A sua atuação no mercado imobiliário de Salvador priorizou a construção de imóveis de alto luxo, voltados para a classe alta. Adota a empresa, portanto, uma clara estratégia de diferenciação, visando um público local de maior poder aquisitivo.

Dentre as fontes de vantagens competitivas que suportam a sua estratégia e asseguram o seu desempenho, destaca-se a elevada integração de sua cadeia de valor. As atividades operacionais e administrativas dos diversos empreendimentos imobiliários da empresa são completamente integradas, o que lhe permite administrar e controlar todos os seus estágios, incluindo o processo de aquisição de terrenos, o planejamento, o desenvolvimento, a construção e as vendas finais das unidades.

A organização da cadeia de valor articula-se em seis grupos de atividades conforme seguem: (i) avaliar as tendências de mercado e as áreas em crescimento; (ii) identificar, avaliar e adquirir terrenos; (iii) planejar e desenhar os empreendimentos imobiliários; (iv) obter as licenças, autorizações e aprovações governamentais necessárias; (v) gerenciar, construir, desenvolver e vender as unidades e projetos; e (vi) fornecer financiamento e outros serviços a seus clientes durante e após as vendas. O eficaz aproveitamento dos benefícios destas vantagens competitivas tem assegurado à empresa a obtenção de um bom desempenho e o seu êxito competitivo no setor imobiliário local.

## 5 IMPACTOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOBRE AS PRÁTICAS GERENCIAIS DAS EMPRESAS LOCAIS

O setor de construção civil no Brasil, quando comparado com outros setores industriais, tem se caracterizado pela baixa produtividade, por altas taxas de desperdícios de material e de mão-de-obra e por poucas inovações tecnológicas. A partir da década de 90, no entanto, as empresas do setor passaram a priorizar esses temas, em um contexto de globalização da economia, redução das alternativas de financiamento e retração do mercado consumidor (que voltaria a expandir-se fortemente na década seguinte), intensificando o processo concorrencial. Assim, tornou-se essencial para as construtoras a redução de custos, a melhoria da produtividade e a obtenção de inovações técnicas e de gestão dos processos produtivos (Brasil, 2005).

Já no Estado da Bahia, Quintella e Loiola (1998) identificaram como fatores que mais afetaram a rentabilidade das empresas de edificações: a baixa produtividade da mão-de-obra com atuação em canteiros de obras; os elevados níveis de desperdício; o reduzido grau de industrialização do processo produtivo; a baixa qualidade dos produtos, e a ausência de escala empresarial. Posteriormente, também a pesquisa de Costa Junior e Silva (2003) demonstrou a clara necessidade de melhoria na qualificação da mão-de-obra neste setor.

Assim, a entrada de empresas internacionais originárias da Europa (notadamente de Portugal, Espanha, Itália e Alemanha) no setor de incorporações imobiliárias de Salvador durante os últimos dez anos proporcionou uma forte reconfiguração da estrutura industrial do setor, impondo aos agentes econômicos locais novos e substanciais desafios. Estas empresas superaram tradicionais barreiras à entrada, como as diferenças culturais, os requisitos de capital e os entraves regulatórios, e influenciaram acentuadamente as condições de competitividade do setor, na medida em que aportaram novas tecnologias e métodos gerenciais e ofertaram produtos de elevada qualidade e preço competitivo, com plena previsibilidade de entrega.

Vale observar, que três das empresas internacionais pesquisadas já dispunham da Certificação ISO 9000 em suas matrizes, além de apresentarem larga experiência no setor, uma administração central estruturada, com missões, visões e valores já estabelecidos e voltados para um pleno atendimento aos clientes de seus produtos imobiliários. Dispunham, portanto, de uma estratégia empresarial consistente e capaz de favorecer um bom desempenho frente a um cenário fortemente competitivo.

A sua entrada no setor local, no entanto, estimulou uma forte resposta dos *players* locais, os quais reagiram rapidamente, aperfeiçoando os seus métodos gerenciais, incorporando novas

tecnologias e reproduzindo o padrão de qualidade dos produtos e serviços das empresas internacionais.

Dentre as quatro empresas locais investigadas, destaca-se inicialmente a percepção dos dirigentes da ARC Engenharia, para quem a chegada de empresas internacionais criou para a empresa dificuldades mercadológicas concretas, manifestadas pela grande velocidade de venda de seus empreendimentos, viabilizando uma rápida expansão do *market share* nos novos entrantes. Esta rápida expansão foi favorecida pela percepção positiva da sociedade local quanto à qualidade diferenciada dos produtos de origem européia.

Com os desafios provocados por uma concorrência mais qualificada e capitalizada, não somente com recursos próprios, como também com uma maior facilidade de captação de recursos financeiros a juros menores em seus países de origem, a ARC implementou uma completa reestruturação, não só com relação às técnicas construtivas como também a mudanças de ordem administrativa e gerencial. Acelerou e obteve ainda a Certificação ISO 9000, e efetuou a contratação de uma empresa paulista especializada em implantação de sistemas integrados de gestão de incorporações imobiliárias.

No entanto, segundo a diretoria da empresa, as mais significativas mudanças em sua organização foram os serviços de atendimento pós-venda e atendimento pós-ocupação, os quais já eram largamente utilizados pelas empresas internacionais, mas ainda pouco explorados por empresas locais. Outra significativa mudança foi no *site* da empresa na internet, que passou por uma radical transformação, passando a incluir a criação de instrumentos de acompanhamento do cronograma de obras pelos adquirentes, além da divulgação de novos empreendimentos pela rede mundial, de modo a reforçar a imagem e a credibilidade da empresa.

Já para a equipe da SERTENGE S/A, à medida que se instalavam no mercado local as empresas internacionais, as empresas locais viram-se obrigadas a buscar as mesmas certificações e a realizarem um planejamento estratégico consistente, alcançando a adoção de novas formas de comunicação com seus clientes e o uso intensivo da internet, inclusive para acompanhamento virtual e imediato da evolução das obras. Também foi priorizada a qualificação profissional dos dirigentes, que passaram a perseguir uma melhor formação acadêmica, em especial através da realização de *MBA*s na área de gestão empresarial. Em sua grande maioria, estes dirigentes são engenheiros e não estavam atualizados em métodos e práticas gerenciais modernas.

Os Dirigentes da NCN Engenharia ressaltaram os aspectos comerciais que foram influenciados pela chegada das empresas internacionais como sendo: i) as empresas locais tiveram que ampliar o volume e a qualidade dos investimentos em propaganda, para acompanhar as



políticas de marketing das empresas internacionais, acostumadas a atuar em mercados caracterizados por uma competição mais acirrada; ii) foram também aperfeiçoados os formatos de financiamento oferecidos aos clientes, tendo em vista que as empresas internacionais trouxeram melhores condições de financiamento, lastreadas em sua maior capitalização e na captação a juros menores no mercado financeiro internacional; iii) as equipes de vendas (corretores de imóveis) foram submetidas a amplos programas de qualificação, inclusive com treinamento em língua estrangeira, de modo a favorecer um melhor atendimento a uma clientela mais exigente, alcançando agora compradores de outros países; e iv) os dirigentes da empresa buscaram cursos de pós-graduação em administração, com vistas à ampliação de suas habilidades na área de gestão empresarial.

Na Costa Andrade, além do aperfeiçoamento de práticas gerenciais e da incorporação de novas tecnologias, foi ressaltada também a questão da pontualidade na entrega final dos imóveis. As empresas internacionais estabeleceram um novo padrão de serviço ao anunciar antecipadamente, desde o momento da comercialização, a data e em alguns casos até mesmo o horário em que os imóveis seriam entregues. De outro lado, as empresas locais, com raras exceções, costumavam entregar os seus empreendimentos fora dos prazos contratados. Foi necessária toda uma reformulação dos métodos de planejamento estratégico e operacional, assim como dos instrumentos de controle do processo produtivo, para que as empresas locais pudessem também anunciar previamente e efetivamente cumprir os prazos de entrega, deste modo anulando uma importante vantagem competitiva dos *players* europeus.

Em síntese, as evidências encontradas demonstram um claro processo de aperfeiçoamento generalizado das práticas gerenciais das empresas locais do setor imobiliário na última década, estimulada pela atuação de empresas internacionais altamente competitivas. Os impactos não se resumiram apenas à busca de certificações como a ISO e a QUALIOP, mas se estenderam a um melhor planejamento estratégico, à qualificação de pessoal envolvido nas áreas estratégica, administrativa e técnica, e à contratação de empresas especializadas em consultoria empresarial.

## 6 CONCLUSÕES

Diante destes resultados, pode-se concluir que a chegada de empresas internacionais para atuar no setor imobiliário de Salvador exerceu efetivamente um forte impacto sobre sua estrutura industrial. As respostas apresentadas pelos dirigentes empresariais revelaram um inédito volume de



investimentos estrangeiros no mercado imobiliário de Salvador, sendo que em um período relativamente curto as empresas européias alcançaram um *market-share* superior a 30%. Foi também constatado que a crescente presença de empresas internacionais no setor imobiliário local esteve motivada pela percepção que este setor apresentava perspectivas positivas de expansão e rentabilidade, configurando uma oportunidade de mercado para a aplicação de capital disponível nas matrizes européias destas empresas.

Quanto aos principais impactos provocados pela chegada de empresas internacionais, foi possível constatar um acirramento dos processos competitivos, com a intensificação das respectivas estratégias, mediante a introdução de novas práticas mercadológicas e gerenciais, visando um crescente nível de qualidade dos produtos oferecidos, a viabilização de novas formas de promoção e vendas e o próprio aumento do número de unidades construídas.

Diante deste contexto de maior competitividade, foi observada uma forte resposta das empresas locais, as quais adotaram rapidamente novos métodos de gestão, buscaram certificações, implementaram programas de treinamento e contrataram o apoio de consultorias especializadas. Por conseguinte, alcançaram importantes avanços nos padrões de qualidade dos produtos oferecidos, incluindo ainda aspectos complementares de satisfação do cliente, dentre os quais a pontualidade na entrega e os serviços suplementares de informações pré-vendas e pós-vendas.

Os resultados alcançados nesta pesquisa, portanto, corroboram o entendimento de Porter, segundo o qual a internacionalização dos processos competitivos, e o seu conseqüente acirramento, ensejando a transformação de estruturas industriais multi-domésticas em indústrias globais, apresenta novos e significativos desafios para as empresas locais, induz o seu processo de modernização e aperfeiçoamento, e conduz a substanciais ganhos de eficácia e produtividade. Referendam também os argumentos de Peters e Waterman, demonstrando que a reconfiguração do ambiente competitivo favorece fortemente os processos inovadores, e reforçam o ponto de vista de Ghisi e Oliveira, para quem o setor de construção civil local destaca-se pela efetividade e pela capacidade de resposta eficaz diante de novos desafios. Cabe destacar ainda o reposicionamento estratégico de algumas destas empresas, reafirmando a visão dinâmica de estratégia de Markides.

Também as constatações de Casarotto encontram respaldo nas evidências encontradas no processo de internacionalização, haja vista a crescente presença de alianças estratégicas observadas no setor, em resposta à intensificação do processo competitivo. E, por fim, estes resultados alinham-se aos argumentos de Lorange e Roos, na medida em que evidenciam a presença de alianças globais dominantes bem sucedidas, e reforçam a interpretação de Low e Kalafut, que vêm nas alianças

internacionais uma oportunidade para combinar uma melhor perspectiva de expansão e uma menor exposição aos riscos de negócios.

Não obstante, a contemporânea reversão do processo de expansão global do setor imobiliário estimulada pelo crédito abundante, hoje escasso, imporá desafios ainda maiores, cujas conseqüências sobre o setor ainda não podem ser previstas. Caberá certamente às empresas, aproveitando as capacidades e bases tecnológicas adquiridas nos últimos anos, ampliarem os seus esforços, visando superar os novos desafios, de modo a assegurar a sua permanência em um cenário ainda mais competitivo.

## REFERÊNCIAS

- Andrews, K. R., & Christensen, C. R., J. L. (1973). Business policy : Text and cases / Kenneth R. Andrews; C. Roland Christensen; Joseph L. Bower. – 3. ed. – Illinois : RD,.
- Ansoff, H. I. A. (1990). Nova Estratégia Empresarial; tradução Antonio Zorato Sanvicente. – São Paulo : Atlas.
- Bradenburger, A., & Nalebuff, B. (1996). J.. *Co-opetition*. Adam Bradenburger e Barry J. Nalebuff. – New York : Doubleday,.
- Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC; Instituto Euvaldo Lodi – IEL. (2005) O futuro da indústria da construção civil: construção habitacional. Coord. Abiko, A. K.; Gonçalves, O. M.; Cardoso, L. R.. Brasília: MDIC/STI: IEL/NC,.
- Britto, B.M., & Farias Filho, J. R.. (2005). Estudo Preliminar do Nível de Competitividade na Indústria da Construção Civil – Sub-setor Edificações. Disponível em: <<http://www.uff.br>>. Acesso em: 16 jul..
- Cassarotto, R. M. (2002). Redes de empresas na indústria da construção civil: definição de funções e atividades de cooperação. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,. Recuperado em 10 de dezembro, 2011, de: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?3669>>.
- Costa Jr., M. P., & Silva, M. G. (2003, julho). A influência do processo produtivo no controle de patologias e nos processos de manutenção. Revista Engenharia, Ciência e Tecnologia. Volume 6. no 4. Recuperado em 09 de dezembro, 2011 de <[http://www.metalica.com.br/pg\\_dinamica/bin/pg\\_dinamica.php?id\\_pag=939](http://www.metalica.com.br/pg_dinamica/bin/pg_dinamica.php?id_pag=939)>.

- Ghemawat, P. (2006, agosto). Estratégias regionais para a liderança global. *Harvard Business Review*, v.84, n.8.
- Ghisi, H. (2001). Adaptação estratégica em empresa de médio porte da indústria da construção civil, Dissertação, Pós graduação em Engenharia da Produção UFSC.
- Giovannetti, A. (2001). Varejo competitivo, volume 6 / coordenação Claudio Felisoni de Ângelo, José Augusto Giesbrecht da Silveira. – São Paulo : Atlas.
- Godet, M.. (2004). Manuel de Prospective Stratégique. Une Indiscipline intellectuelle. Paris: Dunod.
- Greenwald, B., & Kahn, J. (2005). Toda estratégia é local. *Revista Harvard Business Review*, v.9, n.83, set.2005. Cambridge.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (2005). Intenção Estratégica. *Revista Harvard Business Review*, v.7, n.83, jul.2005. – Cambridge.
- Lorange P., & Roos, J. (1995). Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução. São Paulo: Atlas.
- Low, J., & Kalafut, P. C. (2003). Vantagem Invisível. Como os Intangíveis Conduzem o Desempenho da Empresa. São Paulo: Bookman.
- Markides, C. C. (2001). A Dynamic View of Strategy. In: Strategic Thinking for the Next Economy. Cusumano, M. A., & Markides, C. C.. Cambridge. Jossey-Bass/MIT Sloan.
- Mintzberg, H, Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). Safári de estratégia - um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman.
- Muñoz, R. (2001). O processo de inovação e difusão tecnológica na construção civil: O caso do Plano 100 em Salvador. Dissertação, Programa de pós-graduação da Escola de Administração da UFBA. Salvador.
- Orssatto, C. H. (2002). A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. (1986). Vencendo a crise – como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Harbra..
- Pettigrew, A. M. (1989). A cultura das organizações é administrável? Cultura e poder nas organizações, Maria Tereza L. Fleury; Rosa M. Fischer (Coordenadoras). São Paulo: Atlas.

- Porter, M. E. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva*. 22 ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1989a). *A Vantagem Competitiva das Nações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Quintella, R. H., & Loiola, E. (1998). *Diagnóstico Competitivo da Indústria da Construção Civil*. Salvador: Sinduscon-Ba; FIEB-IEL; Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração – Governo da Bahia.
- Rossetto, C. R.(1998). *Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis.
- Santos, E. (2001). *Competitividade na indústria da construção civil na Bahia: o caso da Construtora Santa Helena*. Monografia, Programa de Capacitação Avançada, Escola de Administração da UFBa.
- Souza, R. (2002). *Integração e cooperação da cadeia produtiva: uma estratégia para elevar a qualidade e a produtividade na construção*. São Paulo: Pini.

---

**Recebido: 30/05/2012**

**Aprovado: 27/07/2012**